

Побережний Р.О.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри організації виробництва
та управління персоналом
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»*

Пантелєєв М.С.

*кандидат технічних наук,
доцент кафедри організації виробництва
та управління персоналом
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»
м. Харків, Україна*

ДО ПИТАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ ЗСП В СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В роботі [1] автором проведено аналіз основних інструментів стратегічного управління, серед яких на підприємствах найбільш часто використовуються:

- стратегічне планування (Strategic Planning) (43%);
- управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management) (43%);
- анкетування співробітників (Employee Engagement Surveys) (43%);
- бенчмаркінг (Benchmarking) (40%);
- збалансована система показників (Balanced Scorecard) (38%) [1, с. 205].

Відповідно до мети дослідження, при формуванні стратегії розвитку машинобудівного підприємства, доцільним вважаємо обрання саме системи Balanced Scorecard (Збалансовану систему показників) як найбільш прогресивний, ефективний та дієвий інструмент стратегічного управління.

Проте таке припущення визначило доцільність проведення критичного аналізу та визначення окремих відмінностей в порівнянні існуючих моделей і систем оцінки з обраною в дослідженні концепцією ЗСП. За результатами порівняльної характеристики в дослідженні було проведено компаративний критеріальний аналіз розглянутих моделей з метою виявлення моделі, яка найбільш повно відповідає запропонованим нами критеріям (табл. 1) та сформовано матрицю їх компаративного критеріального аналізу (табл. 2).

**Критерії компаративного аналізу моделей і систем оцінки щодо
впровадження в систему стратегічного управління**

Критерії	Характеристика
Ступінь розробленості та чіткість опису (<i>опис</i>)	Простота аналізу і зіставлення інформації.
Складність використання (<i>формалізація</i>)	Обрані показники розраховуються за певними правилами, не містять суб'єктивних оцінок. Легкість та доступність інтеграції показників до схеми документообігу підприємства.
Охоплення всіх сфер діяльності (<i>цілісність охоплення</i>)	Показники, які входять до моделі охоплюють всі стратегічно важливі сфери діяльності машинобудівного підприємства та зв'язують різні його ієрархічні рівні.
Комунікаційні зв'язки всередині підприємства (<i>комунікації</i>)	Інформаційна відкритість та стратегічні зворотні зв'язки. Загальне розуміння стратегії та переведення стратегії на операційний рівень.
Можливості мотивації персоналу (<i>мотивація</i>)	Показники в моделі або сама модель супроводжуються стимулюванням і мотивацією виконання. Наочність показників та легкість їх розуміння орієнтують працівників на вирішення стратегічних завдань.
Адаптація до специфіки машинобудівного комплексу (<i>адаптація</i>)	Достатня теоретична розробка. Можливість адаптації до машинобудівної галузі з врахуванням складних економічних умов розвитку.
Стратегічна спрямованість (<i>стратегія</i>)	Показники точно відбивають стратегічні процеси та цілі. Перевірка відповідності показників стратегічним завданням та цілям.
Врахування інтересів різних груп користувачів (<i>інтерес</i>)	Дотримання інтересів як власників так і працівників машинобудівного підприємства.
Баланс внутрішніх та зовнішніх чинників впливу (<i>баланс</i>)	Балансування зовнішніх та внутрішніх показників, які відображають вплив відповідних чинників.
Легкість розуміння (<i>розуміння персоналом</i>)	Персонал підприємства розуміє як операційне так і стратегічне значення кожного показника. Чіткість обґрунтування цільових значень показників. Покращення процесу реалізації стратегії через досягнення її єдиного розуміння.

Матриця компаративного критеріального аналізу моделей і систем оцінки *

Модель	Критерій оцінки моделей (див. табл. 1)										
	опис	формалізація	цілісність охоплення	комунікації	мотивація	адаптація	стратегія	інтерес	баланс	розуміння персоналом	загальний бал
1. Balanced Scorecard Збалансована система показників	0,5	0,75	1,0	1,0	1,0	0,75	1,0	1,0	0,75	0,75	8,5
2. Модель Лоренцо Мейсела (Lawrence S Maisel)	0,5	0,5	1,0	1,0	0,75	0,5	1,0	1,0	0,5	0,75	7,5
3. Tableau de bord «Бортове табло»	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,75	0,5	0,0	0,5	3,75
4. Performace Pyramid «Піраміда ефективності»	0,5	0,5	1,0	0,75	0,0	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	5,5
5. Quantum Performance Measurent «Кантовий вимір досягнень»	0,5	0,75	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	6,25
6. Effective Progress and Performance Measurement «Система EP2M» – оцінка ефективності діяльності та зростання	0,5	0,75	0,0	0,5	1,0	0,75	0,75	0,75	0,5	0,5	6
7. Stakeholder concept «Стейкхолдер» – концепція зацікавлених сторін	0,0	0,0	0,5	0,75	0,0	0,5	0,5	0,5	0,75	0,5	4
8. Модель «Призма ефективності»	0,5	0,5	1,0	0,5	0,0	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	6
9. EVA – система	0,75	0,75	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	4
10. Performance Measurement in Service Business «Вимір досягнень підприємств сервісу»	0,5	0,5	0,0	0,5	0,75	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	5
11. Вимір досягнень компанії «Ернст & Янг»	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	3
12. Концепція внутрішнього ринку «Хьюлетт-Паккард»	0,75	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	0,5	0,5	0,0	5,5
13. Total Performance Scorecard, TPS Універсальна система показників Рамперсада К. Хьюберта	0,5	0,75	1,0	1,0	1,0	0,5	0,75	1,0	0,75	0,75	8

*Розраховано за результатами опитування

Оцінку відповідності розглянутих моделей запропонованим критеріям було проведено за результатами опитування менеджерів та керівництва вищої ланки машинобудівних підприємств Харківської області.

При побудові матриці було використано наступні значення:

0 – модель не відповідає обраним в дослідженні критеріям;

0,5 – модель відповідає частково;

0,75 – модель відповідає критеріям, але є обмеження;

1,0 – модель повністю відповідає обраним критеріям.

Аналізуючи таблицю 2 доцільно зробити висновок про те, що жодна з розглянутих моделей в повному обсязі не відповідає заданим критеріям оцінки, кожна з них має певні переваги та недоліки, що обмежують їх використання, висувають додаткові вимоги до інтерпретації отриманих результатів, а також мають певні припущення, за яких відповідна модель є коректною.

Відносно достатніми моделями є такі як:

Balanced Scorecard (Збалансована система показників – 8,5 загальних балів);

Total Performance Scorecard TPS (Універсальна система показників Рамперсада К. Хьюберта – 8 балів);

Модель Лоренцо Мейсела (Lawrence S Maisel) – 7,5 загальних балів;

Quantum Performance Measurent («Кантовий вимір досягнень» – 6,25 загальних балів).

Отже в результаті проведеного дослідження було підтверджено доцільність обрання концепції ЗСП (BSC) в якості стратегічного інструменту в процесі формування стратегії розвитку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Побережний Р. О. Інструменти стратегічного управління розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання / Р. О. Побережний // Труди XI Міжнар. наук.-практ. конф. «Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум – 2015», (Харків 7-9 грудня 2015 р.). – Харків : НТУ «ХПІ». – 2015. – С. 202-206.
2. Должанський І. З. Стратегія управління діяльністю підприємства на основі збалансованої системи показників : монографія / І. З. Должанський, І. М. Ягнюк. – Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2012. – 213 с.
3. Darrell K. R. Management Tools 2013 [Електронний ресурс] / K. R. Darrell. – Boston : Bain & Company Inc, 2013. – Режим доступу : <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2013-an-executives-guide.aspx>